

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním
vzdělávání**

Nonfinancial remuneration of teachers in preprimary education

Věra Valtová

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, duben 2016

Věra Valtová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala především Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za odborné vedení, podnětné připomínky, trpělivost, ochotu a vstřícnost při vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Davidu Cihláři za odbornou pomoc při zpracování statistických dat a také všem, kteří mi jakýmkoli způsobem pomohli s dokončením diplomové práce.

Věra Valtová

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá nefinančním odměňováním pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání. Úvodní část se věnuje obecnému vymezení základních pojmů, teorii personalistiky a odměňování. V další části jsou charakterizovány finanční a nefinanční formy odměňování. Jsou zde specifikovány jednotlivé druhy odměn. Závěrečná část práce analyzuje volby nejefektivnějších a nejvíce preferovaných forem nefinančního odměňování pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání. Srovnává názory a preference ředitelek a pedagogických pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personalistika, personální práce, personální řízení, personální činnosti, odměňování, finanční a nefinanční formy odměňování, preprimární vzdělávání

ABSTRACT

The thesis deals with non-financial remuneration of teachers in pre-primary education . The introductory part is devoted to a general definition of basic concepts, the theory of human resources and remuneration. The next section is characterized by financial and non-financial forms of remuneration . There are specified the different types of rewards . The final section analyzes the choice of the most efficient and preferred forms of non-financial reward teaching staff of pre-primary education . It compares the views and preferences of headmasters and teachers.

KEYWORDS

Human resources, human resources work, human resources management, human resources activities, remuneration, direkt financial and nonfinancial compensation, preprimary education

Obsah

1	ÚVOD.....	7
2	PERSONALISTIKA	9
2.1	Vymezení základních pojmů	9
2.2	Vývoj a proměny personální práce	12
2.3	Personální činnosti	15
2.4	Personální práce ve škole.....	19
2.5	Personální práce ředitelky v preprimárního vzdělávání.....	20
3	ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
3.1	Finanční formy odměňování	27
3.2	Finanční odměňování pedagogických pracovníků	29
3.3	Nefinanční odměňování pedagogických pracovníků.....	31
4	VÝZKUM.....	34
4.1	Otázky a cíl výzkumu	34
4.2	Metodika a realizace výzkumu	36
4.3	Popis výběrového souboru.....	36
4.4	Výsledková část	36
5	DISKUSE	56
6	ZÁVĚR.....	57
7	SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	59
8	SEZNAM PŘÍLOH	62

1 ÚVOD

Oblast školství a vzdělávání doprovází každého z nás téměř po celý život. Různými formami se učíme a následně vzděláváme od narození až do smrti. Jsme ovlivňováni působením různých vzdělávacích institucí, počínaje preprimárním vzděláváním uskutečňovaným prostřednictvím mateřských škol, přes základní a střední vzdělávání až po vysoké školství. Někteří aktivně pokračují ve svém vzdělávání až do pozdního věku studiem na univerzitách třetího věku. Během celoživotního vzdělávacího procesu jsme ve svých různých etapách života vybavováni potřebnými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi pro uplatnění se v pracovním procesu, ale i v životě. Vzděláváním nás provází pedagogičtí pracovníci, na které většinou rádi vzpomínáme. Jejich náročnou práci však dokážeme většinou plně ocenit, až když sami dospějeme a vracíme se do škol v roli studenta, pedagoga, rodiče nebo prarodiče.

Téma nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání jsem si zvolila především z profesního důvodu. Odměňování v resortu školství, ale i v jiných odvětvích je dlouhodobě diskutovaným pojmem.

Za odvedenou práci má být každý člověk spravedlivě odměněn. Odměna v různých podobách nás provází a motivuje po celý život. Někteří z nás preferují pouze formy finanční odměny a někteří potřebují ještě něco navíc, něco pro osobní dobrý pocit nebo pro radost.

Odměňování v jakékoli podobě je pro každého člověka velmi důležité a žádoucí. V současných ekonomických podmínkách v oblasti školství se věnuje značná pozornost možnostem různého provázání finančních odměn s nefinančními odměnami, které přispívají k lepším pracovním výkonům a ohodnocením zaměstnance.

Cílem práce je na základě výzkumu zjistit, jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání. Dílčími cíli je zjistit, které formy

nefinančního odměňování preferují ředitelky preprimárního vzdělávání a které formy nefinančního odměňování preferují pedagogičtí pracovníci.

Práce je rozdělena do tří částí, teoretické, výzkumné a závěru.

V teoretické části se věnuji obecnému vymezení základních pojmů, teorii personalistiky a odměňování. Zaměřuji se zejména na finanční a nefinanční formy odměňování.

Výzkumná část analyzuje volby nejefektivnějších a nejvíce preferovaných forem nefinančního odměňování pedagogických pracovníků neprimárního vzdělávání. Srovnává názory a preference ředitelek a pedagogických pracovníků.

Vše vychází z dotazníků kvantitativního výzkumu pro ředitelky a pedagogické pracovníky preprimárního vzdělávání a je srovnáváno v diskusi.

V závěru je celý výzkum vyhodnocen.

2 PERSONALISTIKA

2.1 Vymezení základních pojmů

Personalistika je důležitou součástí řízení každé organizace a stejně jako celá společnost prochází neustálým vývojem a postupnými proměnami. V praxi a odborné literatuře se nacházejí termíny jako personální práce, personální administrativa, personalistika, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů.

Podle Šikýře (2012, s. 16) se běžně zaměňují pojmy personalistika či personální práce s pojmy personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Pojmy mají však svůj praktický význam v rozlišení personalistiky, samotného řízení a vedení lidí v organizaci a teoretický význam v rozlišení vývojových etap personalistiky a různých přístupů k řízení a vedení lidí v organizaci.

Podobně vymezuje termín personalistiky Koubek (2011, s. 14) a dále uvádí: „*Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.*“

Personalistika je svým celkovým obsahem zaměřena především na lidi a na práci s nimi. Zabývá se řízením a vedením lidí v různých organizacích na různých stupních. Hlavním posláním personalistiky je zajištění dostatečného počtu vhodných a kvalitních zaměstnanců.

Šikýř (2012, s. 43) uvádí: „*Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy. Prostřednictvím vlastních zaměstnanců organizace zabezpečuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů.*“

Palán (2002, s. 152) ve výkladovém slovníku označuje personalistiku za obecné označení personálních činností, specifickou činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo řídí.

Personalistiku v souvislosti s obecnými činnostmi charakterizuje Černíková (2009, s. 8): *„Personalistika zahrnuje obsazování a udržování obsazených pozic v organizaci. provádí se pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, hodnocením, plánováním profesního rozvoje pracovníků, odměňováním, personálním informačním systémem, pozitivními pracovními vztahy včetně kolektivního vyjednávání, školením stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly a cíle organizace byly účinně a afektivně dosahovány.“*

Personální administrativa jako základní součást personální práce podle d'Ambrosové a kol. (2015, s. 15) *„představuje procedury související se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováním a aktualizací personální dokumentace a informací administrativního charakteru týkajících se zaměstnanců a předávání těchto informací k využití řídicím strukturám podniku.“*

Personální práce jako součást personalistiky podle d'Ambrosové a kol. (2015, s. 16) *„představuje obecné označení pro oblast personálních aktivit podniku. V moderní terminologii je chápána jako soubor činností orientovaných na výkonnou složku řízení lidských zdrojů.“*

Koubek (2011, s. 15) uvádí: *„Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“*

Řízení lidských zdrojů označuje nejnovější koncepci personální práce a podle d'Ambrosové a kol. (2015, s. 16) představuje „*proces přijímání rozhodnutí v oblasti lidských (zaměstnaneckých) vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. Ekvivalent užívaný ve světě je Human Resource Management.*“

Armstrong (2007, s. 27) popisuje řízení lidských zdrojů jako činnost, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. „*Je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Stýblo a kol. (2011, s. 893) pojem řízení lidských zdrojů označuje jako podpůrnou administrativní a organizační funkci organizace. Zároveň s neustálým rozvojem současně také jako množství odborně specializovaných činností.

V moderní personalistice a to nejen v oblasti školství se stále více hovoří o řízení lidí a vedení lidí.

Řízení lidí – management dle Armstronga (2008, s. 17) spočívá v realizaci strategických cílů školy za pomoci efektivního zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvíjení všech potřebných zdrojů – lidských, informačních, materiálních a finančních.

Vedení lidí – leadership se zaměřuje na lidský kapitál každé organizace, tedy na lidi a na schopnost přesvědčování a motivování lidí k vykonávání sjednané práce, k dosahování požadovaných výkonů a k realizacím strategických cílů organizace.

Klíčovými vykonavateli personalistiky jsou převážně **personalisté**, kteří se svou prací významně podílejí na celkovém chodu organizací, podniků či firem.

Profil personalisty podrobně popisuje Koubek (2008, s. 35): „*Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly*

organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí umět jednat s lidmi, musí se neustále učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Stále více musí být partnerem v podnikání.“

Od velikosti organizace se odvíjí množství jejích zaměstnanců a s tím související i potřebný počet personalistů.

V oblasti školství jsou s malými organizacemi spojovány s ohledem na svou velikost také školy, kde funkci personalisty zajišťují převážně ředitelé škol.

„V malé organizaci místo personalisty zpravidla vytvořeno není (není to ekonomicky únosné) a personální činnosti zásadního významu (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.) zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer. (Šikýř, 2014, s. 26).“

2.2 Vývoj a proměny personální práce

Odborná literatura popisuje a člení oblast personální práce do několika vývojových fází.

Nejstarší historické pojetí personální práce dle Koubka (2008, s. 14) představuje název **personální administrativa (správa)**. Ve své době byla chápána jako služba, která především zajišťovala veškeré administrativní práce a procedury při zaměstnávání lidí. Součástí služby bylo zároveň pořizování, uchovávání a aktualizace dokumentace, včetně poskytování informací o zaměstnancích vedoucím organizací. Zaujímal pasivní roli.

„Personální administrativa představuje historicky první koncepci personalistiky, která se v řízení organizací začala prosazovat od desátých až dvacátých let 20. století. (Šikýř, 2012, s. 29).“

Dále popisuje chápání personalistiky v této vývojové fázi jako pasivní součást sloužící pouze k řízení organizace a uvádí, že úkolem personalistů bylo zaměření na zaměstnávání lidí a vedení personální evidence jako podkladů pro potřeby plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování lidí.

V souvislosti s neustálým vývojem společnosti, jejími potřebami a nároky ve všech oblastech života, je další vývojovou **fází personální řízení**.

„Personální řízení představuje historicky druhou koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Změna v pojetí personální práce byla spojena s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby v podmínkách zostrující se konkurence a měnících se potřeb zákazníků. (Šikýř, 2014, s. 33).“

Koubek (2008, s. 15) uvádí, že termín personální řízení se začal v podnicích orientovaných na ovládnutí trhu pod progresivním vedením objevovat již před druhou světovou válkou. V průběhu 50. a 60. let se jako nejnovější koncepce personální práce začal používat také termín řízení lidských zdrojů a personální práce začíná zaujímat aktivní roli.

Vojtovič (2011, s. 14) uvádí: *„Personální řízení se jako zvláštní přístup v managementu organizací objevuje na přelomu 19. a 20. století. Hlavní událostí tohoto období v dějinách ekonomického rozvoje průmyslově vyspělých zemí světa, událostí, která významně ovlivnila hospodářský a sociální pokrok celého světa, byla průmyslová revoluce.“*

Personální řízení má svou historii tradující se před první světovou válkou a od té doby se neustále vyvíjí a zdokonaluje v závislosti na vývoji a potřebách společnosti.

Personální práce však stále zůstává na úrovni operativního řízení a nevěnuje pozornost strategickým otázkám, které se týkají lidí včetně jejich rozvoje.

Následnou fází ve vývojové etapě personální práce je **fáze řízení lidských zdrojů**, která je používána do současné doby a i nadále se rozvíjí a zdokonaluje.

Koubek (2008, s. 15) uvádí: „Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.“

Podobně vývoj a proměny personalistiky v období 60. až 80. letech 20. století popisuje Barták (2010, s. 17) v souvislosti například s globalizací, růstem hyperkonkurence, elektronizací informací a rozvojem politického a hospodářského života. V této vývojové etapě vidí zásadní změnu personalistiky, kdy dochází „k přechodu od administrativního, organizačně správního ev. sociálního zaměření personálních činností, zaměřených na zaměstnance jako na víceméně pasivní pracovní sílu, k novému pojetí personalistiky jako metodické, poradenské a expertní podpory managementu zaměřené na efektivnější řízení lidských zdrojů posilováním profiřemní orientace, motivace a aktivizace zaměstnanců.“

Kocianová (2010, s. 11) uvádí: „Od 80. let se v teorii i v praxi začala rozvíjet koncepce řízení lidských zdrojů. Představitelé řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na zájmy managementu, řízení lidských zdrojů je oblastí řízenou vrcholovým managementem a odpovědnost za řízení lidských zdrojů (jako významné manažerské činnosti) je na liniových manažerech.“

V tomto období vývojové etapy jsou již zmiňováni také manažeři, kteří se stávají významným aspektem podniků, firem a organizací, ve kterých zastávají důležitou personální roli.

Personální práce procházela během téměř osmdesátiletého období svým postupným vývojem, stávala se významnou oblastí v řízení organizace a v každé fázi se intenzivněji

zaměřovala na lidi. Lidé a personalistika velmi úzce souviseli s úspěchem a rozvojem podniků, firem a organizací.

Můžeme tedy říci, že nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů.

Personální práce je realizována řadou personálních činností.

2.3 Personální činnosti

Personální činnosti představují podle Tomšíkové (2014, s. 13) významnou výkonnou část personální práce.

„Umožňují organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. (Šikýr, 2012, s. 33).“

V literatuře bývají označovány také jako personální služby nebo personální funkce. Personální činnosti vykonávají zpravidla personalisté, vedoucí pracovníci nebo manažeři. V odborné literatuře se setkáváme s různým členěním i počtem personálních činností prostřednictvím různých autorů.

Koubek (2011, s. 17, 18), Šikýř (2012, s. 35) a podobně také Barták (2011, s. 27) vymezují personální činnosti následovně:

- **Vytváření a analýza pracovních míst**

Zabývá se definováním, tvorbou a popisem pracovních úkolů a pracovních míst, stanovením pravomocí a odpovědností pro jednotlivé pracovníky a aktualizací příslušných materiálů.

- **Personální plánování**

Zabývá se plánováním potřeby pracovníků v organizaci a plánováním personálního rozvoje pracovníků.

- **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**

Zabývá se získáváním uchazečů, výběrem vhodných pracovníků a jejich následným přijetím na pracovní pozice.

- **Hodnocení pracovníků**

Zabývá se hodnocením pracovního výkonu pracovníků, jejich rozvojovým potenciálem a rozhodnutím o opatřeních vyplývajících z hodnocení.

- **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**

Zabývá se zařazováním pracovníků do pracovních pozic, jejich povyšováním, přeřazováním, převáděním nebo propouštěním v rámci pracovních pozic.

- **Odměňování**

Zabývá se motivováním pracovníků, jejich hmotným a nehmotným odměňováním a poskytováním zaměstnaneckých výhod.

- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Zabývá se potřebami vzdělávání včetně jeho plánování, hodnocení a účinností vzdělávacích programů.

- **Pracovní vztahy**

Zabývá se jednáním s odbory, zaměstnaneckými vztahy, komunikací v organizaci, vytvářením stylů vedení lidí, řešením konfliktů apod.

- **Péče o pracovníky**

Zabývá se pracovním prostředím, bezpečností a ochranou zdraví při práci, pracovní dobou, pracovním režimem, sociálními službami pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, kulturními a sportovními aktivitami apod.

- **Personální informační systém**

Zabývá se správou veškerých dat týkajících se pracovníků, poskytováním potřebných informací vnitřním i vnějším příjemcům apod.

- **Adaptace**

Zabývá se celkovou adaptací nově přijatých pracovníků na pracovní pozice.

- **Průzkum trhu práce**

Zabývá se za pomoci analýz populačního vývoje, nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich průzkumem potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci.

- **Zdravotní péče o pracovníky**

Zabývá se zdravotním programem pro pracovníky, pravidelnými kontrolami zdravotního stavu, léčbou, první pomocí nebo rehabilitací.

- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**

Zabývá se dodržováním ustanovení zákoníku práce a souvisejících příslušných zákonů a vyhlášek týkajících se zaměstnávání lidí, práce, odměňování nebo sociálních žádostí.

Základ personálních činností podle Šikýře a kol. (2012, s. 19, 20) tvoří výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Vzájemným spojením těchto personálních činností lze zaměstnancům zajistit vhodné pracovní prostředí a motivovat je tak ke zvýšení pracovního výkonu.

Komplexní a podrobný systém personálních činností včetně vymezení účelu jednotlivých personálních činností obsahuje následující tabulka Šikýř a kol. (2012, s. 20, 21).

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definovat pracovní úkoly a tyto seskupovat do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.
Plánování zaměstnanců	Plánovat potřebu, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců; zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazovat nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa; získat vhodné uchazeče, vybrat nejvhodnějšího uchazeče, přijmout vybraného uchazeče, adaptovat přijatého uchazeče.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	Dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.).
Formování pracovních vztahů	Dosáhnout vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem závislé práce mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.
Využívání personálního informačního systému	Zajistit zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

2.4 Personální práce ve škole

Školy vzhledem ke své velikosti nemají oproti firemnímu prostředí své samostatné personální útvary. Zatímco ve firmách personální práce a personální činnosti vykonává několik pracovníků, zpravidla odborných personalistů, tak ve školství tuto pozici zastává jeden pracovník. Tím je ředitel školy, popřípadě mu pomáhá jeho zástupce nebo vedoucí pracovník na nižším stupni vedení. Ředitelé škol mají v současné době na starosti celkový chod školy, včetně pedagogické, ekonomické a personální oblasti. Ředitelé škol však v současné době nemají odborné personální znalosti na takové úrovni jako odborní personalisté.

„Současné školství potřebuje vedoucí pracovníky, kteří mají znalosti z oblasti managementu, personalistiky a psychologie, protože dovednosti z těchto oblastí hrají klíčovou roli pro správný chod příslušné organizace. (Gosiorovský, 2010, s. 7).“

Šikýř, Borovec, Lhotková (2012, s. 15) uvádí, že *„Součástí řízení školy je personalistika, personální práce, spojená s řízením a vedením zaměstnanců školy. Zajišťování personalistiky je pravomocí a odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích zaměstnanců pověřených řízením a vedením podřízených zaměstnanců.“*

Významnou součástí dobře fungující školy je tedy personalistika, za kterou je v rámci své manažerské role plně odpovědný ředitel školy. Ředitel školy tak při řízení naplňuje úkoly personalistiky, kdy jedná nejen v zájmu organizace, ale i v zájmu zaměstnanců školy.

Kocianová (2012, s. 92) uvádí, že pokud jsou zaměstnanci školy seznámeni s její personální politikou, lépe si tak budují vztah ke škole a mají zájem na jejím dobrém fungování.

Kvalitní a efektivní personální řízení školy souvisí nejen s dobrým výběrem a volbou zaměstnanců, ale i s jejich podporou a péčí o ně, neboť to zároveň souvisí s úspěšnou

konkurenceschopností na trhu. Personální politika, včetně personální strategie a personálních činností tak opět spočívají především na řediteli školy.

S ohledem na náročnost mnoha úkonů v rámci výkonu personalistiky je vhodné delegovat některé vybrané činnosti na zástupce ředitele a vedoucí zaměstnance a to včetně pravomocí a zodpovědností.

2.5 Personální práce ředitelky v preprimárního vzdělávání

Vzdělávání je členěno podle Mezinárodní standardní klasifikace vzdělání, tzv. ISCED (International Standard Classification of Education). ISCED byla vypracována především pro statistická data, uspořádání vzdělávacích programů a klasifikací do vzdělávacích úrovní a oborů. Na základě této klasifikace je členěno následovně:

- **ISCED 0 – preprimární vzdělávání (bez vzdělání)**
- ISCED 1 – primární vzdělávání
- ISCED 2 – nižší sekundární vzdělávání
- ISCED 3 – vyšší sekundární vzdělávání
- ISCED 4 – postsekundární vzdělávání nižší než terciární
- ISCED 5 – první stupeň terciárního vzdělávání
- ISCED 6 – druhý stupeň terciárního vzdělávání [online]

V odborné literatuře se nacházejí termíny jako preprimární vzdělávání, předškolní vzdělávání nebo předškolní výchova. Všechny uvedené termíny mají stejný význam.

Průcha a kol. (2009, s. 228) se zabývá termínem předškolní výchova, ke kterému uvádí: „*Angl. preprimary education, preprimární vzdělávání (úroveň ISCED 0). Výchova zabezpečující uspokojování přirozených potřeb dítěte a rozvoj jeho osobnosti.*“

Výchova dětí probíhá od počátku jejich narození primárně v rodině. Postupně se k rodinné výchově přidává i výchova institucionální, která probíhá v prostředí mateřské školy.

Preprimární vzdělávání (předškolní vzdělávání) je podle RVP PV (2004, s. 5) zajišťováno institucionálně mateřskými školami, které jsou součástí české vzdělávací soustavy a spadají do kompetence Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Je právně ukotveno ve školském zákoně (§ 7, § 33).

Personální práci v podmínkách preprimárního vzdělávání lze přirovnat k personální práci v malých firmách. V obou případech se jedná o organizace s nízkým počtem zaměstnanců, kde nejsou přítomni personalisté a veškerá personální práce tak spočívá především na vedoucích pracovnících. V podmínkách preprimárního vzdělávání se jedná o ředitelku organizace, která může některé vybrané činnosti delegovat na zástupce a ostatní vedoucí pracovníky a to včetně pravomocí a zodpovědností.

Ředitelka je mimo jiné plně zodpovědná za kvalitní personální vedení a její úloha v oblasti personálního managementu je jednou z klíčových úloh.

Pouze s dostatkem schopných a motivovaných pedagogických i nepedagogických zaměstnanců může tak ředitelka školy zajistit její efektivní fungování a dosahování vytyčených cílů školy.

Podle Syslové a kol. (2012, s. 56, 57, 58) jsou nejdůležitějšími oblastmi v personální práci ředitelky plánování a výběr, rozvíjení a hodnocení, odměňování, ochrana a zaměstnanecké vztahy.

V oblasti **plánování a výběru** se ředitelka zabývá především:

- formulováním obecných a hlavních cílů školy
- stanovováním priorit školy
- tvorbou informační základny o budoucích potřebách školy
- plánováním výběru vhodných a motivovaných pracovníků, kritérii výběru pracovníků, jejich odbornou přípravou

V oblasti **rozvíjení a hodnocení** se ředitelka zabývá především:

- vedením pracovníků k dalšímu rozvoji a vzdělávání
- inspirací a zkvalitněním jejich práce
- podporou týmové spolupráce
- objektivním hodnocením pracovního výkonu

V oblasti **odměňování a ochrany** se ředitelka zabývá především:

- stanovením kritérií pro odměňování (platů, zaměstnaneckých výhod apod.)
- poskytováním odborné pomoci

V oblasti **zaměstnaneckých vztahů** se ředitelka zabývá především:

- podporováním pozitivních zaměstnaneckých vztahů
- pozitivní motivací zaměstnanců a péčí o ně
- efektivním řízením a vedením zaměstnanců

V oblasti **vzdělávání zaměstnanců** se ředitelka zabývá především:

- zvyšováním odborné přípravy a profesionálním rozvojem zaměstnanců
- efektivními poradami s informováním o nových metodách ve vzdělávání dětí i dospělých
- vytvářením nových možností pro další vzdělávání zaměstnanců

Základní personální činnosti vykonávané vedoucími zaměstnanci školy, především pak ředitelkou školy, podobně vymezuje také Šikýř a kol. (2012, s. 19):

- **Výběrem** škola zajišťuje pro požadovaný výkon práce schopné a motivované pracovníky.
- **Hodnocením** výkonu pracovníků škola garantuje pracovníkům spravedlivé odměňování, další vzdělávání a efektivní řízení.
- **Odměňováním** škola motivuje zaměstnance a spravedlivě oceňuje jejich pracovní výkon.
- **Vzděláváním** škola neustále utváří, podporuje a rozšiřuje znalosti, dovednosti a chování pracovníků.

Personální práci vedoucího pracovníka (ředitelky) právně upravuje především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění a zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon v platném znění.

Další právní legislativou pro personální práci ředitelky preprimárního vzdělávání jsou např: zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících v platném znění

vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání v platném znění

vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů v platném znění

příslušná nařízení vlády a další právní legislativa

Konkrétní ustanovení příslušných zákonů, vyhlášek a nařízení jsou pro ředitelku závazná, proto by je měla dobře znát a při svém personálním řízení a rozhodování plně respektovat a dodržovat.

Personální práce ředitelky v preprimárním vzdělávání obsahuje velké množství úkonů spojených s personálními činnostmi. Výše uvedené základní personální činnosti jsou součástí rozsáhlé náplně práce ředitelky. V kapitole jsou stručně uvedeny pouze nejdůležitější úkony při výkonu personalistiky ředitelky ve škole.

Ředitelka je ve svém postavení statutárního orgánu školy vázána značnou odpovědností při vykonávání celé škály rozmanitých aktivit, ať už organizačního a provozního (administrativního, ekonomického, právního apod.) charakteru, tak zároveň i rozvojového a strategického plánování, oblastí komunikační, spoluprací s partnery školy a dalšími aktéry vzdělávání. Současně také personální prací, včetně oblastí vedení a rozvoje zaměstnanců. S těmito a dalšími aktivitami spolu s pedagogickou výchovnou a vzdělávací činnostmi, souvisí i značná časově náročná vytíženost ředitelky školy.

Práce s lidmi je jednou z klíčových a zároveň nejproblematictějších oblastí manažerských činností v personální oblasti. Každá ředitelka si je velmi dobře vědoma toho, že kvalitní lidé a zaměstnanci jsou nejcennějším kapitálem, který škola má.

3 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování je v oblasti personální práce jednou z nejdůležitějších personálních činností a také velmi citlivou záležitostí. Spravedlivé odměňování klade na vedoucího pracovníka, v našem případě ředitelku preprimárního vzdělávání, velké nároky, neboť je pro odměňovaného pracovníka výsledkem za jeho odvedenou práci.

Systém odměňování podle Koubka (2011, s. 158) není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.

Systémem odměňování zaměstnanců se v odborné literatuře zabývá několik autorů.

Čopíková, Horváthová (2010, s. 4) poukazují na nutnost zavedení efektivního, jasného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v každé organizaci. Systém by měl splňovat následující základní kritéria:

1. Motivační systém odměňování

- zaměstnanci budou lépe motivováni, pokud bude jejich odměna srovnatelná s odměnami v jiných organizacích a bude odpovídat vynaloženému úsilí při výkonu práce

2. Spravedlivý systém odměňování

- bude založen na stejném odměňování pro všechny zaměstnance a případné rozdíly budou jasně a srozumitelně odůvodněné

3. Transparentní systém odměňování

- bude založen na jednoduchosti a pochopitelnosti

Systémem odměňování se dlouhodobě zabývá také Armstrong (2009, s. 23), který předkládá další kritéria:

1. Strategie odměňování

- zabývá se dlouhodobým plánováním realizace politiky odměňování, včetně procesů k dosahování cílů organizace

2. Politika odměňování

- zabývá se např. stanovením, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám

3. Praxe odměňování

- zabývá se mzdovými strukturami, včetně analýz údajů sloužících k případným úpravám mezd a platů

4. Procesy odměňování

- zabývá se praktickou stránkou odměňování

5. Postupy (procedury) odměňování

- zabývá se úkony k udržení a funkčnosti systému

Strategie odměňování se významnou měrou podílí na dobrém fungování organizace a na uskutečňování stanovených cílů organizace.

d'Ambrosova a kol. (2015, s. 14) o odměňování pracovníků uvádí že: *„je poskytnutím protihodnoty za vynaložení pracovního úsilí a za vykonanou práci zaměstnance v pracovním poměru nebo v jiném pracovně-právním vztahu.“*

Kocianová (2010, s. 160) uvádí, že: *„Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.“*

Odměňování navazuje přímo na proces hodnocení a stimuluje pracovníky k dosahování požadovaného výkonu. Odměna za práci, především pak její nenároková složka a různé

formy nepeněžních odměn, je pro pracovníky silným motivačním faktorem. Na rozdíl od pracovního hodnocení, které je zaměřeno hlavně na sledování pracovního výkonu a plnění pracovních povinností, je odměňování, především pak nenárokovými složkami platu, určitým oceněním za práci nad rámec svých povinností.

Žufan (2012, s. 95) uvádí, že „Odměňování a zaměstnanecké výhody (někdy také benefity nebo sociální program organizace) jsou klíčovou součástí personálního řízení. Správně nastavený systém odměňování plní roli nejvýznamnějšího motivačního faktoru pro pracovníky, zatímco vhodně zvolené a uplatňované zaměstnanecké výhody posilují loajalitu zaměstnanců a jejich věrnost organizaci.“

Odměňování zaměstnanců je právně zakotveno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění (dále jen „zákoník práce“). Základním principem odměňování je zásada rovnosti a spravedlivé odměny. Uvedenou zásadu je nutné respektovat a řídit se jí na všech stupních vedení při rozhodování o odměně za odvedenou práci.

Podle zákoníku práce *„Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody (§ 110).“*

Systém odměňování je členěn do dvou základních forem. Jedná se o formu peněžní (finanční) a o formu nepeněžní (nefinanční).

Za peněžní formu odměny je považována mzda, plat, odměna a další nárokové nebo nenárokové složky vyplácené pracovníkům v penězích.

Za nepeněžní formu odměny se považují např. různé pochvaly, ocenění, uznání, odborný rozvoj, pověřování zajímavými úkoly, flexibilita pracovní doby, přátelská pracovní atmosféra, samostatnost, odpovědnost za práci, zaměstnanecké výhody apod.

Dle ustanovení § 109 zákoníku práce má každý pracovník za vykonanou práci nárok na mzdu, plat nebo odměnu z dohod vykonávaných mimo pracovní poměr. Výše mzdy nebo

platu se poskytuje „*podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.*“

Peněžitá odměna z dohody se poskytuje podle toho, zda byla práce vykonávána dohodou o provedení práce či dohodou o pracovní činnosti.

Zaměstnanci rozpočtových organizací, kam spadají také pedagogové veřejných škol, jsou dle ustanovení § 109 za svou práci odměňováni platem. Odměňování platem je zákoníkem práce vymezeno v § 122 až 137 a § 224. Podrobně jsou pravidla a podmínky zařazení zaměstnanců upraveny v nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění (dále jen „nařízení vlády o platových poměrech“).

3.1 Finanční formy odměňování

Za finanční formy odměňování jsou považovány mzdy, platy, odměny, nárokové složky platu a nenárokové složky platu. Mzdy, platy a odměny jsou zákoníkem práce obecně vymezeny výše.

Nárokové složky platu stanovuje zákoník práce spolu s nařízením vlády o platových poměrech. Za nárokové složky platu jsou považovány:

- platový tarif, který je určen platovou třídou a platovým stupněm v platových tabulkách - § 123 zákoníku práce a nařízení vlády o platových poměrech
- příplatek za vedení (včetně zastupování) u vedoucích zaměstnanců - § 11 a 124 zákoníku práce
- příplatek za noční práci - § 125 zákoníku práce
- příplatek za práci v sobotu a v neděli - § 126 zákoníku práce
- plat nebo náhradní volno za práci přesčas - § 127 zákoníku práce

- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí - § 128 zákoníku práce, § 6 a 7 nařízení vlády o platových poměrech
- zvláštní příplatek u zaměstnanců, kteří vykonávají práce podle míry neuropsychické zátěže nebo s jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života - § 129 zákoníku práce a § 8 nařízení vlády o platových poměrech
- příplatek za rozdělenou směnu - § 130 zákoníku práce
- příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah - § 132 zákoníku práce a nařízení vlády č. 75/2005 Sb.
- specializační příplatek pedagogického pracovníka - § 133 zákoníku práce a § 9 vyhlášky č. 317/2005 Sb.
- plat nebo náhradní volno za práci ve svátek - § 135 zákoníku práce
- smluvní plat - § 122 zákoníku práce

Nenárokové složky platu stanovuje zákoník práce. Za nenárokové složky platu jsou považovány:

- osobní příplatek - § 131 zákoníku práce
- odměna za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu - § 134 zákoníku práce
- odměna cílová za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu - § 134a zákoníku práce
- odměny při životních a pracovních výročích nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech - § 224, odst. 2 zákoníku práce

Škola musí mít směrnici pro odměňování, kde budou specifikována kritéria pro stanovení výše nenárokových složek platu.

3.2 Finanční odměňování pedagogických pracovníků

Odměňování je jednou z klíčových personálních činností ředitelky preprimárního vzdělávání. Účelem odměňování je spravedlivě ocenit pracovní výkon zaměstnance.

V oblasti školství probíhá odměňování platem a je založeno na těchto zásadách:

1. Odměňování podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a obtížnosti vykonávané práce, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.
2. Odvětvová srovnatelnost znamená, že stejně náročné práce jsou zařazeny do stejných platových tříd.

Rozhodující podíl platu tvoří nárokové složky. **Plat** určuje podle § 122 zákoníku práce a nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě zaměstnavatel. V případě pedagogických pracovníků ředitel, který je statutárním orgánem organizace. V případě ředitele určuje plat zřizovatel organizace.

Dalšími složkami platu jsou osobní příplatky, příplatky za vedení, zvláštní příplatky, specializační příplatky a odměny.

Platový tarif se skládá z platové třídy a z platového stupně. Do platového tarifu je zaměstnanec zařazován na základě obtížnosti a namáhavosti vykonávané práce a na základě počtu let započitatelné praxe.

Do **platové třídy** je zaměstnanec zařazen podle nejnáročnější činnosti, kterou vykonává. Tyto činnosti jsou stanoveny podle jednotlivých druhů povolání a podle jednotlivých platových tříd uvedených v nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě v platném znění (dále jen „katalog prací“). Pro zařazení do odpovídající platové třídy musí zaměstnanec současně splňovat potřebnou kvalifikaci, která je pro danou platovou třídu stanovena nařízením vlády o platových poměrech. Požadované kvalifikační předpoklady pro práci pedagoga na jednotlivých druzích a typech škol určuje

zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících v platném znění (dále jen „zákon o pedagogických pracovnících“).

Do **platového stupně** je zaměstnanec zařazován na základě délky započitatelné praxe. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro pedagogické pracovníky obsahuje pět platových stupňů.

Nárokové složky platu jsou součástí platu zaměstnance. Obsahují různé příplatky, na které mají zaměstnanci nárok a musí je dostat vyplaceny. Jedná se o příplatek za vedení, příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatek, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, specializační příplatek, cílovou odměnu, plat nebo náhradní volno za práci ve svátek.

Nenárokovými složkami jsou takové složky platu, na které nemá právo každý zaměstnanec. Poskytují se jako ocenění práce, kterou zaměstnanec vykonává nad rámec svých povinností. Konkrétní okruh činností, za který bývá zpravidla poskytována odměna nebo osobní příplatek je stanoven ve vnitřním platovém předpisu organizace.

Odměnu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Má spíše jednorázový charakter.

Osobní příplatek může zaměstnavatel poskytnout tomu, kdo dlouhodobě dosahuje vynikajících pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci.

V souvislosti se spravedlivým finančním odměňováním pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání spočívají veškeré úkony této oblasti zpravidla na ředitelce.

Jak uvádí Šikýř a kol. (2012, s. 33), jedná se o následující základní úkony:

- hodnotí práci a pracovní podmínky, včetně určení diferenciací v odměňování podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek
- hodnotí zaměstnance a určuje diferenciací v odměňování podle pracovního výkonu
- řídí náklady práce, zajišťuje efektivnost systému odměňování, včetně dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování zaměstnanců

3.3 Nefinanční odměňování pedagogických pracovníků

V oblasti školství probíhá spolu s odměňováním platem a dalšími finančními složkami platu také nefinanční odměňování. Nefinanční odměňování pedagogických pracovníků není nikde právně ukotveno.

Pro některé zaměstnance není plat rozhodujícím faktorem. Preferují např. osobní spokojenost, dobré pracovní podmínky, možnost seberealizace a mnohé jiné faktory.

Dle Šikýře a kol. (2012, s. 124) lze použít jako nefinanční formu odměňování zaměstnanců např. pochvalu, odborný rozvoj, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy, různé zaměstnanecké výhody, volné pracovní režimy či zodpovědnější pracovní úkoly.

Za nefinanční formy odměňování jsou dále považovány:

- spokojenost se svým zaměstnáním
- spokojenost s platovým ohodnocením
- osobní poděkování a ocenění
- veřejné poděkování a ocenění
- osobní pochvala a uznání
- veřejná pochvala a uznání (uznání okolí)

- delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů (participace na úkolech)
- poskytování vyšších pravomocí
- podpora profesního růstu
- podpora dalšího vzdělávání
- možnost seberealizace
- možnost samostatného rozhodování
- ocenění osobního růstu (dosahování pracovních cílů a kariéry)
- příjemný styl vedení lidí
- přátelská atmosféra na pracovišti (korektní vztahy napříč organizací)
- vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka
- důvěra nadřízeného pracovníka
- týmová spolupráce
- pozitivní zpětná vazba
- dobré pracovní podmínky
- jistota zaměstnání
- dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek
- možnost využívání a rozvoj dovedností
- možnost účasti v zajímavých projektech
- možnost samostatné volby při změnách interiérů třídy a ostatních prostor školy
- dobrý pocit z vykonané práce
- možnost výměny služeb v rozvrhu
- radost a úspěchy dětí
- pochvala a uznání od rodičů dětí

- spravedlivé odměňování v organizaci

Gregar (2010, s. 26) uvádí, že: „*Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená jen mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší, zahrnuje povýšení, pochvaly, a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, jen z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. vybavení kanceláře nebo přidělení určitého stroje a zařízení.*“

Pro některé pedagogické pracovníky je správně zacílená pochvala nebo poděkování poctou a dobrým pocitem, že je uznávaný a žádaný. Mnohdy je toto pro něj alespoň na určitou dobu významnější než finanční odměna.

V oblasti školství vedoucí pracovníci využívají k hodnocení svých zaměstnanců současně s finančním odměňováním také nefinanční odměňování.

4 VÝZKUM

Na základě teoretické části lze předpokládat, že pedagogičtí pracovníci chtějí být za svou práci odměňováni nejen pouze finanční formou, tak jak to jejich manažerům ukládají zákonné normy, ale zároveň také nefinanční formou.

Teoretické poznatky týkající se personální práce a zejména forem nefinančního odměňování shromážděné v teoretické části této práce budu porovnávat se zjištěnými skutečnostmi v rámci empirického výzkumu uskutečněném na vybraných mateřských školách. Na základě vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření zjistím, jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků a které nefinanční odměny preferují ředitelky preprimárního vzdělávání a které nefinanční odměny preferují pedagogičtí pracovníci preprimárního vzdělávání.

4.1 Otázky a cíl výzkumu

Cílem výzkumu je formou dotazníkového šetření zjistit, jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání a jaké nefinanční odměny preferují ředitelky preprimárního vzdělávání a jaké nefinanční odměny preferují pedagogičtí pracovníci preprimárního vzdělávání.

V souvislosti s uvedeným cílem diplomové práce a výzkumného šetření jsem stanovila následující výzkumné otázky.

1. Jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání?
2. Které z těchto nefinančních odměn preferují ředitelky preprimárního vzdělávání?
3. Které z těchto nefinančních odměn preferují pedagogičtí pracovníci preprimárního vzdělávání?

- osobní poděkování a ocenění
- osobní pochvala a uznání
- delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů
- podpora profesního růstu
- možnost samostatného rozhodování
- příjemný styl vedení
- vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka
- pozitivní zpětná vazba
- jistota zaměstnání
- dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek
- možnost samostatné volby při změnách interiéru třídy a ostatních prostor školy
- pochvala a uznání od rodičů dětí
- veřejné poděkování a ocenění
- veřejná pochvala a uznání
- poskytování vyšších pravomocí
- podpora dalšího vzdělávání
- možnost seberealizace
- ocenění osobního růstu
- přátelská atmosféra na pracovišti
- důvěra nadřízeného pracovníka
- týmová spolupráce
- dobré pracovní podmínky
- možnost využívání a rozvoj dovedností
- možnost účasti v zajímavých projektech
- dobrý pocit z vykonané práce
- možnost výměny služeb v rozvrhu
- radost a úspěchy dětí
- jiné

4.2 Metodika a realizace výzkumu

Před samotným výzkumem bylo především potřeba ujasnit si úkol a cíl výzkumu, zvolit výzkumný přístup, vymežit zkoumaný vzorek, vhodné metody sběru dat a jejich vyhodnocování.

Pro sběr dat u svého výzkumu jsem si zvolila dotazníkovou metodu. Před vlastním zadáním dotazníku proběhlo během ledna 2016 pilotní šetření. Během ledna a února 2016 bylo realizováno vlastní dotazníkové šetření, uskutečněné náhodným výběrem.

4.3 Popis výběrového souboru

Základním souborem pro výzkum k této práci byli příspěvkové organizace preprimárního vzdělávání – mateřské školy na území města Ústí nad Labem zřízené jedním zřizovatelem. Celkem se výzkumu zúčastnilo 28 ředitelek mateřských škol a 106 pedagogických pracovníků mateřských škol. Celkový počet oslovených respondentů na těchto 28 organizacích činil 134. Odpovědělo celkem 106 pedagogických pracovníků. Návratnost dotazníků činila 62 %.

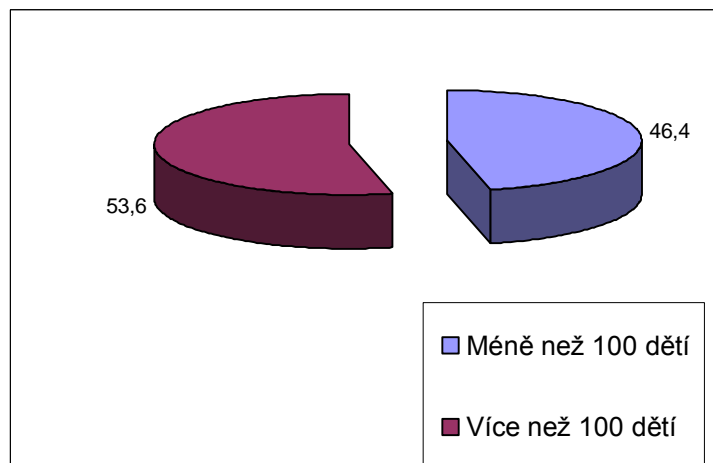
4.4 Výsledková část

Ve výsledkové části budeme prezentovat nejprve základní charakteristiku mateřských škol, ve kterých jsme prováděli šetření a následně odpovědi ředitelek těchto zařízení a odpovědi pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání. Celkově jsme naše šetření prováděli na 28 mateřských školách a zapojilo se do něj 106 pedagogických pracovníků.

Základní charakteristika mateřských škol

Následující graf prezentuje rozdělení mateřských škol v našem souboru v závislosti na počtu dětí, které je navštěvují.

Graf - Základní charakteristika školských zařízení dle počtu dětí (v %)

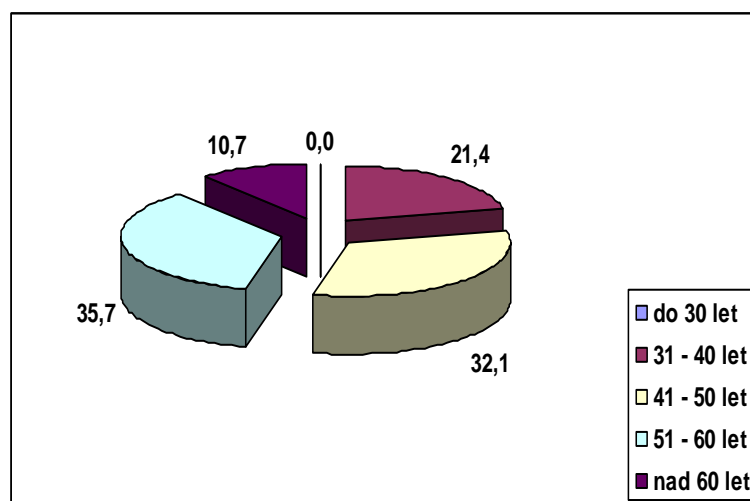


Můžeme konstatovat, že jsou procentuální počty zhruba podobné a tak lze považovat náš výběrový soubor z tohoto hlediska za vyrovnaný.

Odpovědi ředitelů

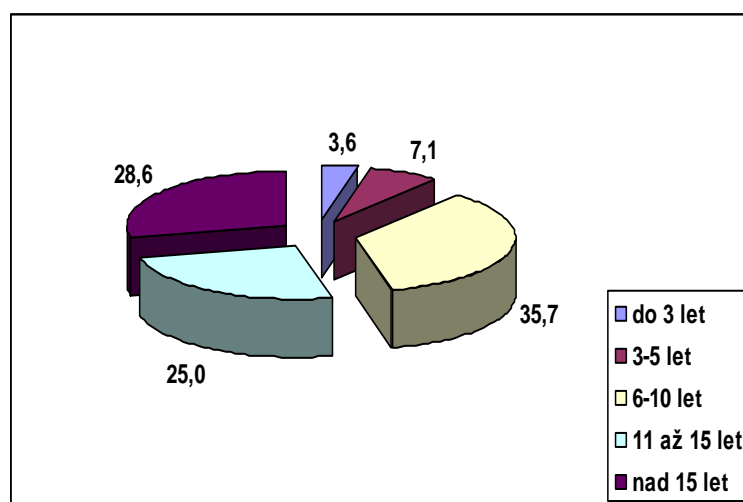
Šetření se účastnilo 28 ředitelek mateřských škol. Následující graf prezentuje rozložení respondentů v závislosti na jejich věku.

Graf – Rozložení dle věku ředitelů (v %)



Další graf charakterizuje ředitele mateřských škol v souvislosti s jejich délkou jejich působení ve funkci ředitelky školy.

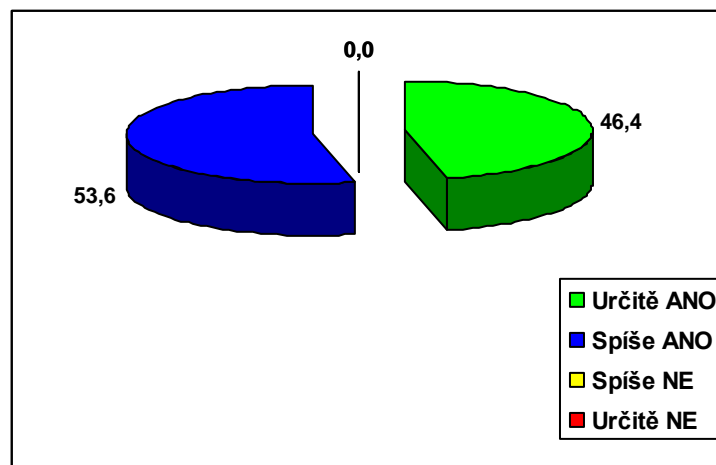
Graf – Rozložení dle doby působení ve funkci ředitele (v %)



Následující graf prezentuje odpovědi na otázku: „Jste spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete?“

Jak je z grafu patrné, všechny ředitelky uvádí kladné odpovědi.

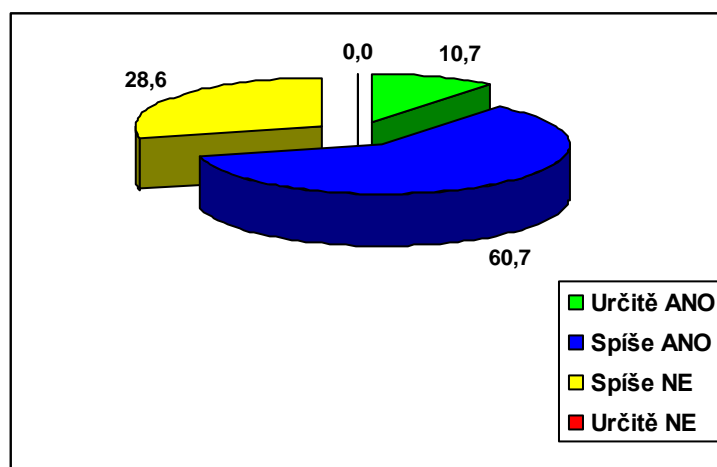
Graf - Jste spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete? (v%)



Na druhou otázku: „Víte podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení?“ Všichni respondenti uvedli odpověď určitě ano.

Následující graf prezentuje odpovědi na třetí otázku, která se týká spokojenosti ředitelek s jejich platovým ohodnocením.

Graf - Jste spokojena se svým platovým ohodnocením? (v%)

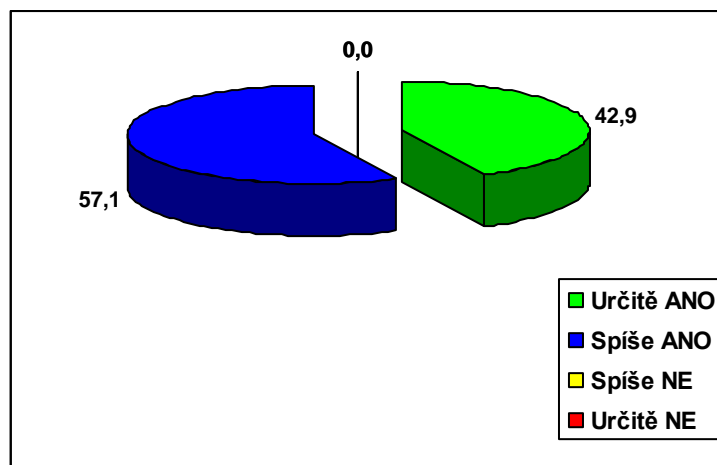


Můžeme konstatovat, že zatímco 61,4 % respondentů je spokojeno se svým platem, více jak 28 % svůj plat vnímá jako nedostatečný.

Otázka 4 se věnuje nefinančnímu odměňování, a zda je ředitelé považují za součást systému odměňování.

Z grafu je zřejmé, že sice všechny ředitelky uvádí kladnou odpověď, přesto se jeví mírně překvapivé, že velká část z nich uvádí odpověď spíše ano.

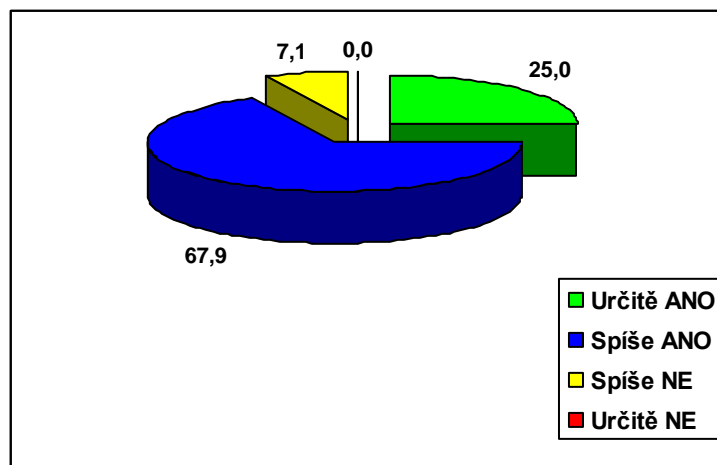
Graf – Považujete nefinanční odměňování za součást systému odměňování? (v%)



S otázkou 4 úzce souvisí i následující otázka 5, která sleduje, zda ředitelky považují za důležité odměňovat pedagogické pracovníky také nefinančně. Všechny ředitelky uvádí kladnou odpověď, přičemž plných 53,6 % z nich uvádí odpověď určitě ano a 46,4.

Otázka 6 sleduje, zda se ředitelky domnívají, zda je důležité pro pedagogické pracovníky také nefinanční odměňování.

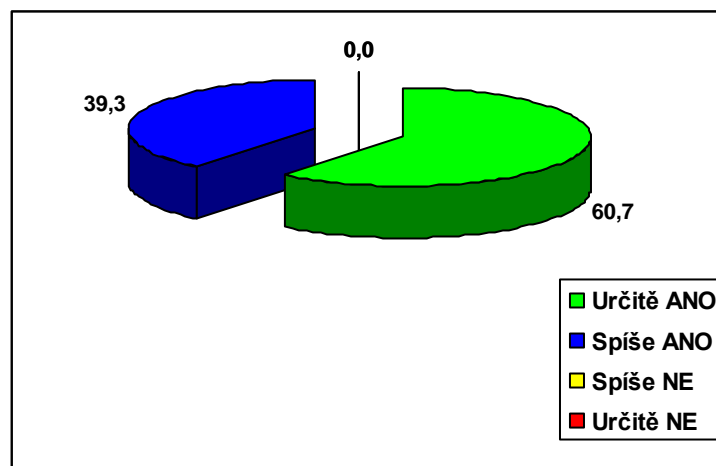
Graf – Je pro pedagogické pracovníky důležité také nefinanční odměňování? (v%)



Zajímavostí je fakt, že pouhá čtvrtina ředitelek škol je určitě přesvědčena, že je pro pedagogické pracovníky také důležité nefinanční odměňování a 7,1 % se dokonce domnívá, že toto odměňování pedagogičtí pracovníci spíše nepreferují.

Otázka 7 sleduje, zda samy ředitelky využívají při odměňování pedagogických pracovníků možnost nefinančního odměňování.

Graf – Využíváte při odměňování pedagogických pracovníků možnost nefinančního odměňování? (v%)



Přestože v předchozí odpovědi na otázku 6 bylo patrné, že ředitelky nejsou zcela přesvědčené o důležitosti nefinančního odměňování pro pedagogické pracovníky, z grafu je zcela zřejmé, že všechny ředitelky nějakou formou tuto odměnu uplatňují.

Následující tabulka prezentuje, v jaké míře jsou ředitelkami preferovány jednotlivé formy nefinančního odměňování.

Tabulka – Formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků

	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE
Osobní poděkování a ocenění	71,4	28,6	0,0	0,0
Veřejné poděkování a ocenění	46,4	42,9	10,7	0,0
Osobní pochvala a uznání	78,6	21,4	0,0	0,0
Veřejná pochvala a uznání	60,7	39,3	0,0	0,0
Delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů	32,1	64,3	3,6	0,0
Poskytování vyšších pravomocí	7,1	46,4	46,4	0,0
Podpora profesního růstu	25,0	75,0	0,0	0,0
Podpora dalšího vzdělávání	96,4	3,6	0,0	0,0
Možnost seberealizace	28,6	71,4	0,0	0,0
Možnost samotného rozhodování	21,4	78,6	0,0	0,0
Ocenění osobního růstu	3,6	57,1	39,3	0,0

Z tabulky vyplývá, že v rámci nefinančního odměňování ředitelky nejvíce preferují podporu dalšího vzdělávání a naopak nejméně ocenění osobního růstu a poskytování vyšších pravomocí.

Následující tabulka prezentuje, zda ředitelky považují za formu nefinančního odměňování i tyto nabízené možnosti.

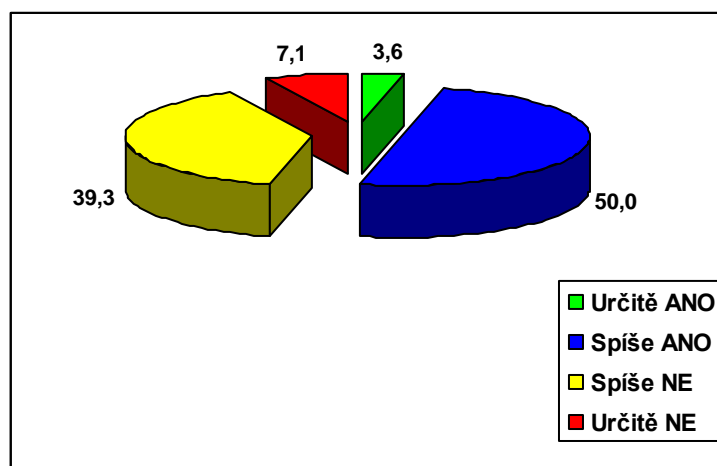
Tabulka – Další formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků

	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE
Příjemný styl vedení lidí	25,0	75,0	0,0	0,0
Přátelská atmosféra na pracovišti	64,3	35,7	0,0	0,0
Vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka	28,6	71,4	0,0	0,0
Důvěra nadřízeného pracovníka	21,4	71,4	7,1	0,0
Týmová spolupráce	53,6	46,4	0,0	0,0
Pozitivní zpětná vazba	32,1	60,7	7,1	0,0
Dobré pracovní podmínky	96,4	3,6	0,0	0,0
Jistota zaměstnání	14,3	35,7	32,1	17,9
Dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek	60,7	39,3	0,0	0,0
Možnost využívání a rozvoj dovedností	17,9	78,6	3,6	0,0
Možnost účasti v zajímavých projektech	53,6	39,3	7,1	0,0
Možnost samostatné volby při změnách interiérů třídy a ostatních prostor školy	60,7	39,3	0,0	0,0
Dobrý pocit z vykonané práce	25,0	71,4	3,6	0,0
Možnost výměny služeb v rozvrhu	10,7	42,9	46,4	0,0
Radost a úspěchy dětí	67,9	32,1	0,0	0,0
Pochvala a uznání od rodičů dětí	46,4	53,6	0,0	0,0

Z výsledků uvedených v tabulce je patrné, že jako nejsilnější formu dalšího odměňování pedagogických pracovníků ředitelky chápou dobré pracovní podmínky a naopak nejslabší formu jistotu zaměstnání a možnost výměny služeb v rozvrhu.

Následující graf přináší odpovědi na otázku číslo 10, která se zabývala, zda samotné ředitelky někdo v posledním měsíci pochválil za dobře odvedenou práci.

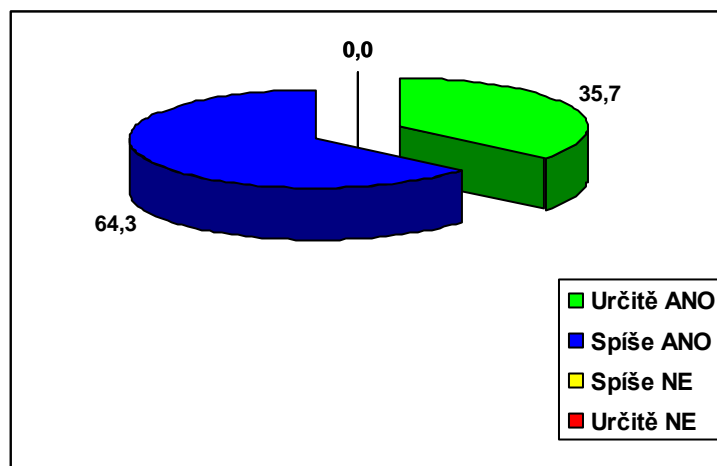
Graf – Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci? (v%)



Z grafu je patrné, že plných 46 % ředitelek pocítuje skutečnost, že v posledním měsíci nebyly pochváleny za dobrou práci.

Otázka 11 zjišťovala, zda se ředitelky domnívají, že provádí nefinanční odměňování pedagogických pracovníků spravedlivě.

Graf – Myslíte si, že provádíte nefinanční odměňování pedagogických pracovníků spravedlivě? (v%)



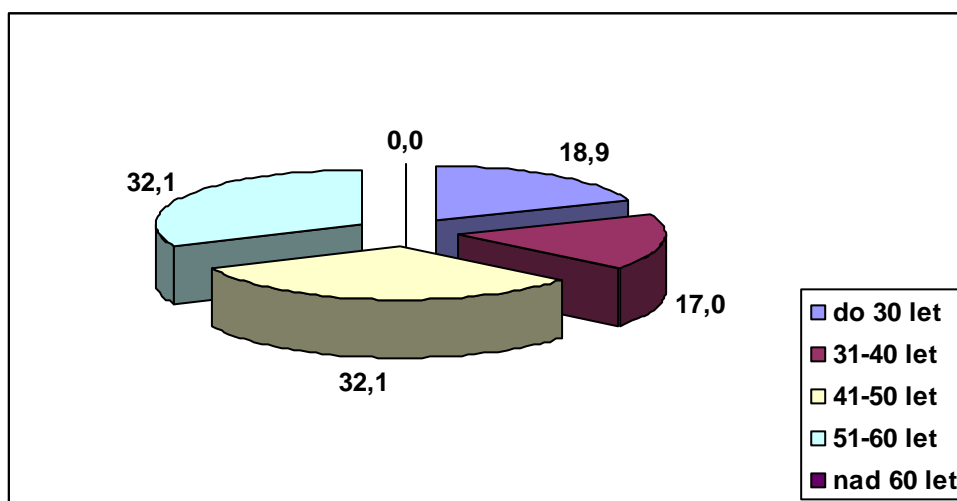
Z grafu je zřejmé, že jsou ředitelky přesvědčené o správnosti svého postupu při nefinančním odměňování pedagogických pracovníků.

Současně z následující otázky vyplynulo, že všechny ředitelky preferují finanční odměny oproti nefinančním.

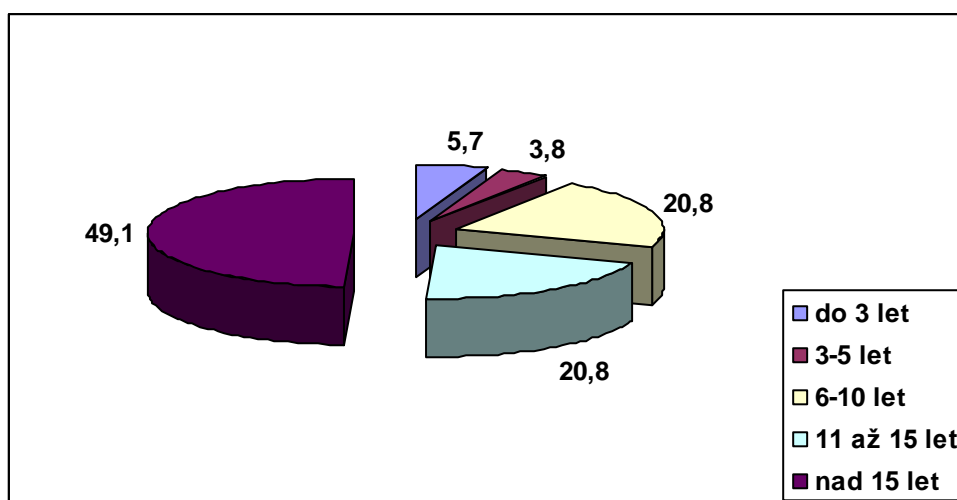
Odpovědi pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání

Šetření se účastnilo 106 pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání. Následující grafy prezentují rozložení respondentů v závislosti na jejich věku a době praxe.

Graf – Rozložení dle věku učitelek (v %)



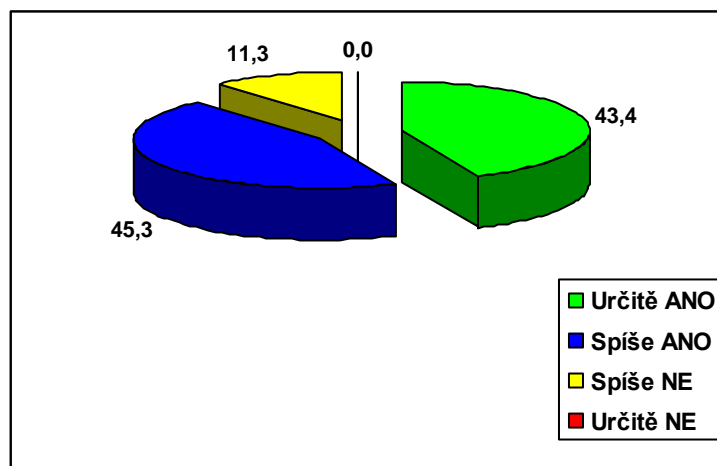
Graf – Rozložení dle doby působení ve funkci učitelky (v %)



Následující graf prezentuje odpovědi na otázku: „Jste celkově spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete?“

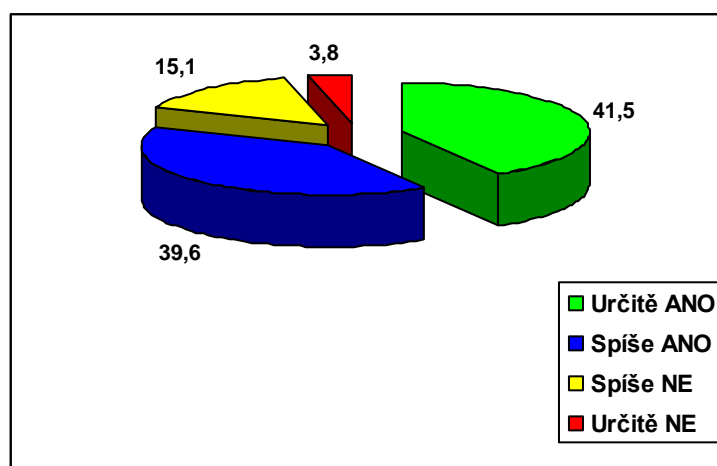
Jak je z grafu patrné, vyskytují se i negativní odpovědi.

Graf - Jste celkově spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete? (v%)



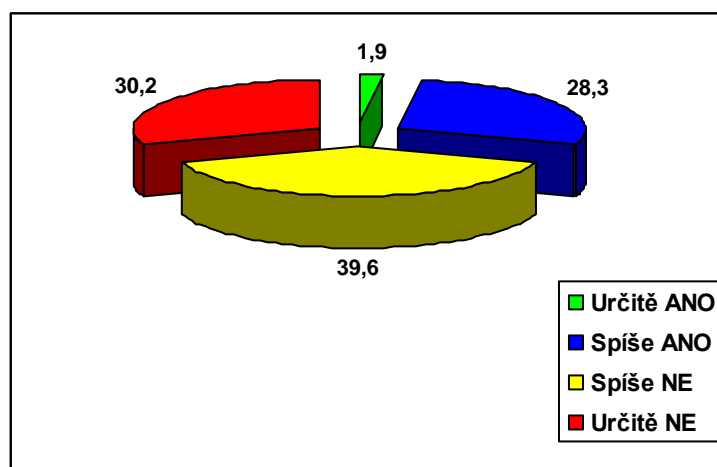
Jak vyplývá z následujícího grafu, také u druhé otázky: „Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení?“ se vyskytují negativní odpovědi. Téměř pětina respondentů si není plně vědoma za co je jim stanovováno platové ohodnocení.

Graf – Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení? (v%)



Následující graf prezentuje odpovědi na třetí otázku, která se týká spokojenosti pedagogických pracovníků s jejich platovým ohodnocením.

Graf - Jste spokojena se svým platovým ohodnocením? (v%)

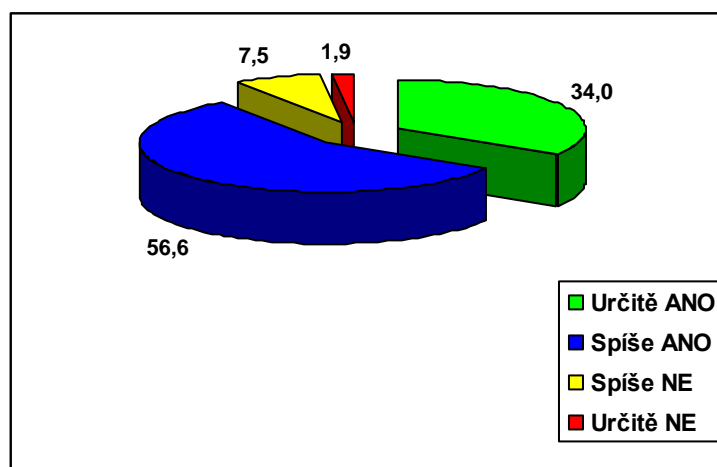


Můžeme konstatovat, že zatímco 30,2 % respondentů je spokojeno se svým platem, více jak 69 % svůj plat vnímá jako nedostatečný.

Otázka 4 se věnuje nefinančnímu odměňování, a zda je pedagogičtí pracovníci považují za součást systému odměňování.

Z grafu je sice zřejmé, že ne všichni pedagogičtí pracovníci uvádí kladnou odpověď, přesto se významná část z nich kloní ke kladným odpovědím.

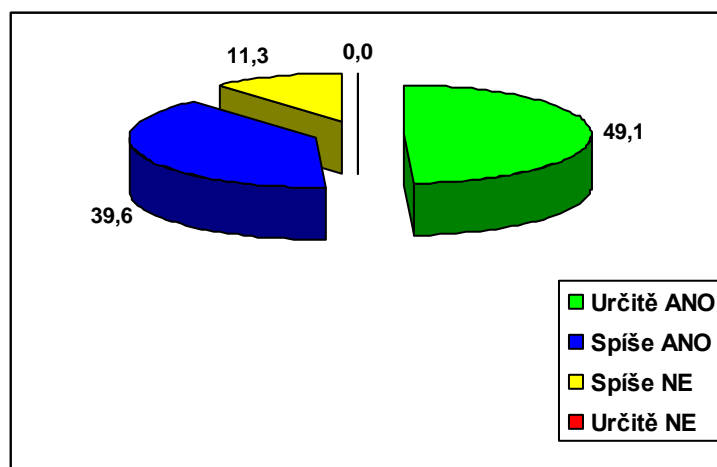
Graf – Považujete nefinanční odměňování za součást systému odměňování? (v%)



S otázkou 4 úzce souvisí i následující otázka 5, která sleduje, zda pedagogičtí pracovníci považují za důležité, aby byli odměňováni také nefinančně. Plných 96,6 % z nich uvádí na tuto otázku kladnou odpověď a pouhých 3,4 % odpověď spíše ne.

Otázka 6 sleduje, zda se pedagogičtí pracovníci domnívají, zda je důležité nefinanční odměňování. Jejich odpovědi jsou znázorněny v následujícím grafu.

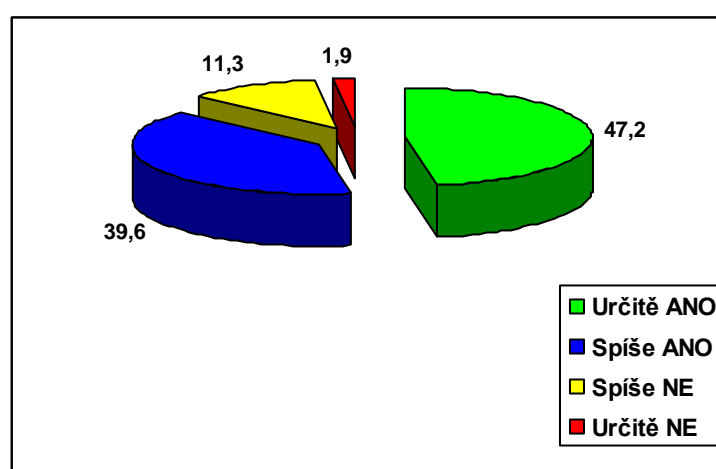
Graf – Je pro vás důležité také nefinanční odměňování? (v%)



Zajímavostí je fakt, že 11 % pedagogických pracovníků nepreferuje nefinanční odměňování.

Otázka 7 sleduje, zda jsou pedagogičtí pracovníci nefinančně odměňováni svým nadřízeným.

Graf – Jste Vaším nadřízeným pracovníkem nefinančně odměňována? (v%)



Následující tabulka prezentuje, které z uvedených forem nefinančního odměňování pracovníci preferují.

Tabulka – Formy nefinančního odměňování dle pedagogických pracovníků

	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE
Osobní poděkování a ocenění	79,2	18,9	1,9	0,0
Veřejné poděkování a ocenění	54,7	28,3	15,1	1,9
Osobní pochvala a uznání	75,5	20,8	1,9	1,9
Veřejná pochvala a uznání	49,1	32,1	15,1	3,8
Delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů	24,5	35,8	28,3	11,3
Poskytování vyšších pravomocí	20,8	30,2	37,7	11,3
Podpora profesního růstu	28,3	45,3	18,9	7,5
Podpora dalšího vzdělávání	32,1	39,6	20,8	7,5
Možnost seberealizace	37,7	35,8	20,8	5,7
Možnost samotného rozhodování	41,5	35,8	15,1	7,5
Ocenění osobního růstu	35,8	34,0	18,9	11,3

Z tabulky vyplývá, že v rámci nefinančního odměňování pedagogičtí pracovníci nejvíce preferují osobní poděkování a ocenění a osobní pochvalu a uznání. Naopak nejméně oceňují poskytování vyšších pravomocí, což je ve shodě s odpověďmi ředitelek škol.

Následující tabulka prezentuje, zda pedagogičtí pracovníci považují za formu nefinančního odměňování také tyto nabízené možnosti.

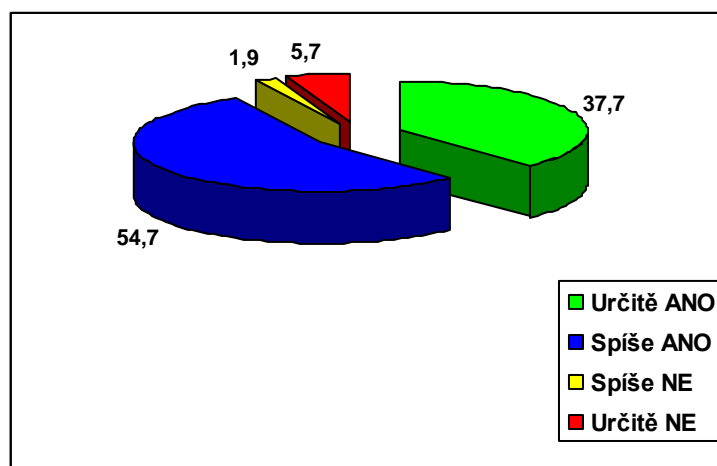
Tabulka – Další formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků

	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE
Příjemný styl vedení lidí	41,5	34,0	15,1	9,4
Přátelská atmosféra na pracovišti	35,8	35,8	15,1	13,2
Vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka	43,4	39,6	7,5	9,4
Důvěra nadřízeného pracovníka	47,2	32,1	13,2	7,5
Týmová spolupráce	30,2	28,3	26,4	15,1
Pozitivní zpětná vazba	32,1	28,3	26,4	13,2
Dobré pracovní podmínky	45,3	30,2	15,1	9,4
Jistota zaměstnání	50,9	28,3	9,4	11,3
Dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek	24,5	22,6	30,2	22,6
Možnost využívání a rozvoj dovedností	22,6	24,5	35,8	17,0
Možnost účasti v zajímavých projektech	18,9	32,1	20,8	28,3
Možnost samostatné volby při změnách interiérů třídy a ostatních prostor školy	28,3	35,8	17,0	18,9
Dobrý pocit z vykonané práce	43,4	34,0	13,2	9,4
Možnost výměny služeb v rozvrhu	28,3	39,6	17,0	15,1
Radost a úspěchy dětí	67,9	24,5	5,7	1,9
Pochvala a uznání od rodičů dětí	60,4	28,3	9,4	1,9

Z výsledků uvedených v tabulce je patrné, že jako nejsilnější formu dalšího odměňování pedagogičtí pracovníci vnímají radost a úspěchy dětí a pochvalu a uznání od rodičů dětí. Naopak jako nejslabší forma se jeví možnost účasti v zajímavých projektech.

Následující graf přináší odpovědi na otázku číslo 10, která se zabývala, zda někdo pochválil pedagogické pracovníky v posledním měsíci za dobře odvedenou práci.

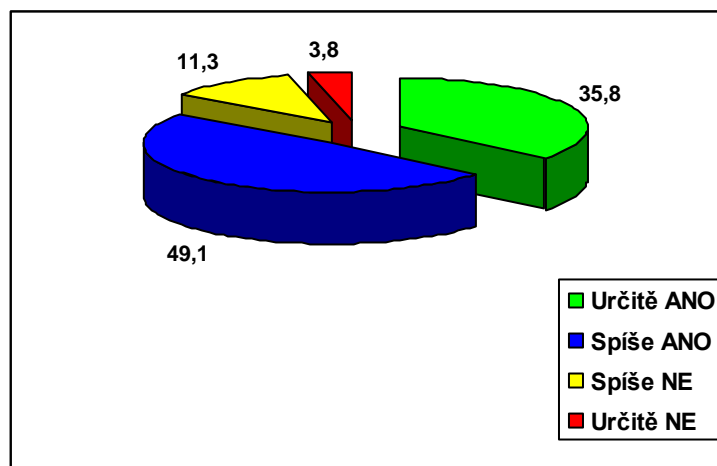
Graf – Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci? (v%)



Z grafu je patrné, že více jak 92 % pedagogických pracovníků uvádí kladnou odpověď a pocítuje skutečnost, že v posledním měsíci byli pochváleni za dobře odvedenou práci.

Otázka 11 zjišťovala, zda se pedagogičtí pracovníci domnívají, že jejich nefinanční odměňování probíhá na jejich škole spravedlivě.

Graf – Myslíte si, že nefinanční odměňování pedagogických pracovníků probíhá ve Vaší škole spravedlivě? (v%)



Z grafu je zřejmé, že více jak 84 % respondentů uvádí kladnou odpověď. Současně z následující otázky vyplynulo, že 94 % pedagogických pracovníků preferuje finanční odměny oproti nefinančním.

5 DISKUSE

Ve své diplomové práci jsem se zabývala názory ředitelky a pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání na formy nefinančního odměňování.

Šetření se celkem zúčastnilo 28 ředitelky preprimárního vzdělávání a 106 pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání.

Z výsledků jsou patrné určité shody v odpovědích, ale také jisté rozpory.

Můžeme například konstatovat, že ředitelky jsou oproti pedagogickým pracovníkům více spokojeny se svým zaměstnáním. Zatímco u ředitelky jsme zaznamenali pouze kladné odpovědi (ano a spíše ano), u pedagogických pracovníků byly zaznamenány i odpovědi negativní.

Rozpory jsme našli také u otázky, týkající se kritérií stanovení platového ohodnocení. Všechny ředitelky uvedly, že ví, podle jakých kritérií je jim stanovován plat, avšak téměř pětina pedagogických pracovníků uvádí u této otázky negativní odpověď.

Odlišnosti v odpovědích nalezneme také u otázky týkající se spokojenosti se svým platovým ohodnocením. Mezitím, co žádná z ředitelky neuvedla odpověď určitě ne, u pedagogických pracovníků uvádí tuto možnost plných 30 % z nich.

Zajímavá je také konfrontace odpovědí u otázky, zda ředitelky využívají nefinanční odměňování. Všechny z nich uvádí kladné odpovědi, avšak 13 % pedagogických pracovníků uvádí negativní odpověď.

Další zajímavostí je skutečnost, že ředitelky nejvíce preferují jako jednu z forem nefinančního odměňování podporu dalšího vzdělávání, avšak jak vyplývá z tabulky, pedagogičtí pracovníci tuto formu nepreferují.

Zajímavá je také skutečnost, že sice ředitelky preferují další vzdělávání svých pracovníků, již ale nepreferují jejich profesní růst. Dalo by se předpokládat, že si tím upevňují svou pozici.

Současně je patrné, že pedagogičtí pracovníci preferují jako jednu z forem nefinančního odměňování radost a úspěchy dětí, zatímco ředitelky dobré pracovní podmínky. Domnívám se, že tento rozdíl je dán profesní zaměřeností, kdy ředitelky musí primárně vytvářet podmínky pro práci a pedagogický pracovník naopak pracovat s dětmi.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě dotazníkového šetření zjistit, zda probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání. Dílčími cíli bylo zjistit, které formy nefinančního odměňování preferují ředitelky preprimárního vzdělávání a které formy nefinančního odměňování preferují pedagogičtí pracovníci.

Cíle bylo dosahováno studiem odborné literatury, studiem bakalářských a diplomových prací na dané či související téma. Dále pak přípravou dotazníkového šetření a konzultacemi s ředitelkami preprimárního vzdělávání.

Teoretické poznatky jsem čerpala z pramenů uvedených v seznamu použitých informačních zdrojů. Jednalo se zejména o odborné publikace z oblasti personalistiky, z oblasti pracovního práva, z oblasti řízení a z oblasti preprimárního vzdělávání. Důležitý přínos pro mě měly konzultace s ostatními kolegyněmi, především pak s ředitelkami preprimárního vzdělávání.

Východiskem výzkumu byly výzkumné otázky. Jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání? Které formy nefinančního odměňování preferují ředitelky preprimárního vzdělávání? Které formy nefinančního odměňování preferují pedagogičtí pracovníci?

Z výzkumu vyplynulo, že nefinanční odměňování pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání probíhá prostřednictvím ředitelek, které toto odměňování ve své praxi využívají.

Z výzkumu dále vyplynulo, že ředitelky preprimárního vzdělávání jako formu nefinančního odměňování pedagogických pracovníků preferují podporu dalšího vzdělávání a dobré pracovní podmínky.

Dále z výzkumu vyplynulo, že pedagogičtí pracovníci preprimárního vzdělávání oproti ředitelkám preferují jako nefinanční odměňování radost a úspěchy dětí.

Obečně lze konstatovat, že neřinanční odměňování pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání probíhá, a to převážně prostřednictvím ředitelek. Preference forem neřinančního odměňování je u ředitelek a pedagogických pracovníků je rozdílná.

7 SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M., *Management a leadership*. Praha: Grada 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4

ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4

BARTÁK, J., *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa, 2010. 116 s. ISBN 978-80-87197-35-6

ČERNÍKOVÁ, H., *Teorie a praxe školského managementu. Učební texty*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2009

ČOPIKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P., *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010. 144 s. ISBN 978-80-248-2264-8

d'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J., *Abeceda personalisty*. Praha: Anag 2015. 519 s. ISBN 978-80-7263-934-2

GOSIOROVSKÝ, I., *Řízení lidských zdrojů a personalistika ve školství*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2010. 86 s. ISBN 978-80-7314-186-8

GREGAR, A., *Personální management. Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0

KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5

KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Mezinárodní standardní klasifikace vzdělání – ISCED [online]. [cit.2016-02-25]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_vzdelani_cz_isced_2011>

PALÁN, Z., *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7367-647-6

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004. 48 s. ISBN 80-87000-00-5

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1

SYSLOVÁ, Z. a kol., *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 344 s. ISBN 978-80-7357-976-0

ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I., *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2

ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2

TOMŠÍKOVÁ, K., *Personální řízení ve vzdělávacích organizacích*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9

VOJTOVIČ, S., *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění

ŽUFAN, J., *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 164 s.
ISBN 978-80-7357-947-0

8 SEZNAM PŘÍLOH

1. Dotazník pro ředitelky/ředitele preprimárního vzdělávání
2. Dotazník pro pedagogické pracovníky preprimárního vzdělávání

DOTAZNÍK pro ředitelky/ředitele preprimárního vzdělávání

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Věra Valtová a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce ve studijním oboru Management vzdělávání PedF UK Praha. Dotazník je anonymní.

Cílem výzkumu je zjištění, jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání ve Vaší mateřské škole.

Cílem dotazníku je zmapovat průběh a formy nefinančního odměňování ve Vaší mateřské škole. Proto Vás prosím o jeho vyplnění a maximální upřímnost při odpovědích na zadané otázky.

Děkuji za spolupráci a v případě Vašeho zájmu o výsledky šetření mne kontaktujte.

Vámi zvolenou odpověď zakřížkujte X, zakroužkujte ○ nebo doplňte

1. Jste celkově spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

2. Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení (platové tarify, délka praxe, dosažené vzdělání, náplň práce, složky platu)?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

3. Jste spokojena se svým platovým ohodnocením?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

4. Považujete nefinanční odměňování za součást systému odměňování?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

5. Považujete za důležité odměňovat pedagogické pracovníky také nefinančně?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

6. Je pro pedagogické pracovníky důležité také nefinanční odměňování?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

7. Využíváte při odměňování pedagogických pracovníků možnost nefinančního odměňování?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

8. Které z uvedených forem nefinančního odměňování pedagogických pracovníků preferujete?

Forma:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
osobní poděkování a ocenění				
veřejné poděkování a ocenění				
osobní pochvala a uznání				
veřejná pochvala uznání				
delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů				
poskytování vyšších pravomocí				
podpora profesního růstu				
podpora dalšího vzdělávání				
možnost seberealizace				
možnost samostatného rozhodování				
ocenění osobního růstu				
jiné – doplňte				

9. Považujete za formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků také tyto možnosti?

Forma:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
příjemný styl vedení lidí				
přátelská atmosféra na pracovišti				
vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka				
důvěra nadřízeného pracovníka				
týmová spolupráce				
pozitivní zpětná vazba				
dobré pracovní podmínky				
jistota zaměstnání				
dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek				
možnost využívání a rozvoj dovedností				
možnosti účasti v zajímavých projektech				
možnost samostatné volby při změnách interiérů třídy a ostatních prostor školy				
dobrý pocit z vykonané práce				
možnost výměny služeb v rozvrhu				
radost a úspěchy dětí				
pochvala a uznání od rodičů dětí				
jiné – doplňte				

10. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

11. Myslíte si, že provádíte nefinanční odměňování pedagogických pracovníků spravedlivě?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

12. Které z těchto odměn preferujete?

- ☐ finanční
- ☐ nefinanční

13. Vaše pohlaví?

- ☐ žena
- ☐ muž

14. Do které věkové skupiny patříte?

- ☐ do 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 51 – 60 let
- ☐ nad 60 let

15. Kolik let působíte ve funkci ředitele/ředitelky?

- ☐ do 3 let
- ☐ 3 – 5 let

☐ 6 – 10 let

☐ 11 – 15 let

☐ nad 15 let

16. Jaká je velikost Vaší mateřské školy?

☐ méně než 100 zapsaných dětí

☐ 100 a více zapsaných dětí

17. Jaký je počet pedagogických pracovníků Vaší mateřské školy?

doplňte prosím:

Děkuji za Váš čas, který byl na vyplnění dotazníku vynaložen a prosím o zpětné zaslání na e-mail: valtovav@centrum.cz.

DOTAZNÍK pro pedagogické pracovníky preprimárního vzdělávání

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Věra Valtová a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce ve studijním oboru Management vzdělávání PedF UK Praha. Dotazník je anonymní.

Cílem výzkumu je zjištění, jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání ve Vaší mateřské škole.

Cílem dotazníku je zmapovat průběh a formy nefinančního odměňování ve Vaší mateřské škole. Proto Vás prosím o jeho vyplnění a maximální upřímnost při odpovědích na zadané otázky.

Děkuji za spolupráci a v případě Vašeho zájmu o výsledky šetření mne kontaktujte.

Vámi zvolenou odpověď zakřížkujte X, zakroužkujte ○ nebo doplňte

1. Jste celkově spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

2. Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení (platové tarify, délka praxe, dosažené vzdělání, náplň práce, složky platu)?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

3. Jste spokojena se svým platovým ohodnocením?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

4. Považujete nefinanční odměňování za součást systému odměňování?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

5. Považujete za důležité odměňovat pedagogické pracovníky také nefinančně?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

6. Je pro pedagogické pracovníky důležité také nefinanční odměňování?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

7. Jste Vaším nadřízeným pracovníkem nefinančně odměňována?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

8. Které z uvedených forem nefinančního odměňování jako pedagogický pracovník preferujete?

Forma:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
osobní poděkování a ocenění				
veřejné poděkování a ocenění				
osobní pochvala a uznání				
veřejná pochvala uznání				
delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů				
poskytování vyšších pravomocí				
podpora profesního růstu				
podpora dalšího vzdělávání				
možnost seberealizace				
možnost samostatného rozhodování				
ocenění osobního růstu				
jiné – doplňte				

9. Považujete za formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků také tyto možnosti?

Forma:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
příjemný styl vedení lidí				
přátelská atmosféra na pracovišti				
vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka				
důvěra nadřízeného pracovníka				
týmová spolupráce				
pozitivní zpětná vazba				
dobré pracovní podmínky				
jistota zaměstnání				
dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek				
možnost využívání a rozvoj dovedností				
možnosti účasti v zajímavých projektech				
možnost samostatné volby při změnách interiérů třídy a ostatních prostor školy				
dobrý pocit z vykonané práce				
možnost výměny služeb v rozvrhu				
radost a úspěchy dětí				
pochvala a uznání od rodičů dětí				
jiné – doplňte				

10. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

11. Myslíte si, že nefinanční odměňování pedagogických pracovníků probíhá ve Vaší škole spravedlivě?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

12. Které z těchto odměn preferujete?

- ☐ finanční
- ☐ nefinanční

13. Vaše pohlaví?

- ☐ žena
- ☐ muž

14. Do které věkové skupiny patříte?

- ☐ do 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 51 – 60 let
- ☐ nad 60 let

15. Kolik let působíte ve funkci učitelky/učitele?

- ☐ do 3 let
- ☐ 3 – 5 let

☐ 6 – 10 let

☐ 11 – 15 let

☐ nad 15 let

16. Jaká je velikost Vaší mateřské školy?

☐ méně než 100 zapsaných dětí

☐ 100 a více zapsaných dětí

17. Jaký je počet pedagogických pracovníků Vaší mateřské školy?

doplňte prosím:

Děkuji za Váš čas, který byl na vyplnění dotazníku vynaložen a prosím o zpětné zaslání na e-mail: valtovav@centrum.cz.